



# Vers un lobbying éthique ? ou comment pratiquer l'influence sans corruption

Madina Rival

## ► To cite this version:

Madina Rival. Vers un lobbying éthique ? ou comment pratiquer l'influence sans corruption. *Entreprise Ethique*, 2006, 24, pp.20-27. halshs-00258309

**HAL Id: halshs-00258309**

**<https://shs.hal.science/halshs-00258309>**

Submitted on 21 Feb 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## 1. TEXTE

### **Vers un lobbying éthique ? ou comment pratiquer l'influence sans corruption**

**Madina RIVAL**

*Le lobbying permet à de nombreuses entreprises d'influencer des décisions politiques les concernant. Les techniques d'influence font désormais partie de tout bon manuel de stratégie. Elles demeurent pourtant très risquées d'un point de vue éthique : trafic d'influence ou corruption ne sont jamais loin. Il existe un certain nombre de réglementations précises en la matière dans les pays anglo-saxons mais moins en France. C'est pourquoi, les entreprises doivent mettre en place leurs propres garde-fous pour prévenir les comportements inéthiques. En particulier, le lobbying gagne en persuasion dès lors qu'il s'inscrit dans le cadre de chartes ou génère des externalités sociales positives.*

*« Si c'est le lobbying qui a fait la différence, il vaut mieux perdre sans se perdre soi-même »,  
Arnaud Lagardère, président du Club des entreprises pour le projet Paris-2012,  
Le Monde du 8 juillet 2005.*

Ainsi réagissait le magnat de l'aéronautique au lendemain de l'échec de la candidature française à l'organisation des jeux olympiques de 2012. Il avait pourtant lui aussi un certain nombre d'ambitions d'influence, notamment en matière d'audiovisuel qui auraient pu se concrétiser au travers des jeux olympiques. Derrière ces déclarations fracassantes, se cache en fait une stratégie classique des entreprises : le lobbying. Le mot « lobby » a été utilisé pour la première fois aux Etats-Unis par le général Grant qui, suite à l'incendie de la Maison Blanche, s'était installé dans un hôtel dont le rez-de-chaussée (« lobby ») était envahi par des groupes de pressions. Aujourd'hui, à l'instar de Farnel (1993)<sup>1</sup>, nous définirons le lobbying (ou « influencage ») comme « *une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics* ».

De fait, le management de l'influence a mauvaise presse en termes d'éthique. Aux Etats-Unis, on le caractérise souvent par les « 3 B » « booze, blonds and bribes » (boissons, blondes et pots-de-vin). De l'affaire Elf à l'attribution des jeux olympiques de 2012, de multiples affaires de corruption et de trafic d'influence ont été révélées ou devinées mais elles masquent une autre réalité : l'influence de l'entreprise peut être exercée de manière éthique. Pour prévenir les risques éthiques en matière de lobbying, il s'agit pour le management, non seulement d'être en conformité avec la loi mais également de contribuer à instaurer des règles de bonne pratique et de s'interroger sur les conséquences pour les autres parties prenantes des intérêts défendus.

#### **Les réglementations concernant le lobbying des entreprises sont disparates**

Les règles concernant les groupes de pression sont essentiellement des lois qui découlent d'une coutume : dans les pays anglo-saxons traditionnellement favorables à la

---

<sup>1</sup> FARNEL F.J., « Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention », *Humanisme et entreprise*, avril 1993, pp. 21-37.

défense des intérêts particuliers, le lobbying des différentes parties prenantes est reconnu et encadré ; il n'en va pas de même dans des pays comme la France qui mettent traditionnellement en avant l'intérêt général. Il est à noter que le traitement des groupes de pression par la Communauté Européenne se rapproche du modèle anglo-saxon.

*Un encadrement réglementaire précis dans la tradition anglo-saxonne permet une pratique éthique du lobbying*

Les pays anglo-saxons tirent leurs racines de la philosophie britannique. La philosophie **britannique** en matière de lobbying est davantage dominée par l'idée de Bentham. L'Etat, pour définir l'intérêt public, doit prendre en compte au maximum les demandes de chaque groupe dans la société et cherche à les satisfaire équitablement après les avoir écoutées. L'histoire britannique s'est concrétisée par une réglementation particulière à la Chambre des Communes des groupes d'intérêt lobbyistes (fichiers, codes déontologiques) et surtout par la constitution d'intergroupes parlementaires en la matière. *« Le lobbying est important en Grande-Bretagne, où le juge anglais estime impossible que dans un système bicaméraliste les deux assemblées et le souverain aient connu pleinement les travaux préparatoires d'un projet de loi. Or, c'est bien là une condition essentielle pour qu'un texte puisse acquérir force de loi. Ainsi, le juge anglais ne regardera pas les travaux préparatoires d'un projet de loi, lui refusant toute espèce de valeur du fait de l'impossibilité pour lui de cerner parfaitement les « intentions » du législateur. Or, les travaux préparatoires d'une loi permettent au juge d'y trouver l'élément de décision. »* (Farnel, 1993<sup>2</sup>). Il existe aujourd'hui une quarantaine de petites sociétés de lobbying à Londres gérées par d'anciens députés ou journalistes. Parmi ces sociétés, cinq sont établies à Bruxelles. Les membres du Parlement pouvant être salariés de groupes économiques, ce statut offre de grandes possibilités aux lobbyistes. Selon la loi britannique, le député a une seule obligation de transparence au travers d'une « déclaration annuelle d'intérêts » : le député élu par le peuple doit pouvoir représenter les intérêts particuliers et y consacrer une partie de son temps. Le ministre britannique ne jouit pas de ce type de prérogatives car la durée limitée d'un mandat ministériel ne permet pas la représentation des dits intérêts.

**Aux Etats-Unis**, dès 1787, la Constitution des Etats-Unis légitime les actions des groupes de pression. En effet, le premier amendement précise que *« le congrès ne pourra voter aucune loi relative à l'établissement d'une religion, interdisant ou limitant la liberté de la presse, ou le droit des citoyens de se rassembler pacifiquement, et d'adresser des pétitions au gouvernement pour une réparation de ses torts »*. Par la suite, le droit du lobbying est affirmé par un arrêt de la Cour Suprême (affaire Cruikshan, 1876), qui considère que le droit de pétition est une conséquence directe du système démocratique. Le « lobbying Act » de 1946 confirme cet arrêt. En outre, la législation américaine permet le financement des campagnes électorales par les électeurs regroupés au sein des Political Action Committees (PAC). Ces PAC doivent s'inscrire auprès de la Commission électorale et les contributions sont limitées à 5 000 dollars par candidat et par entreprise. Nous avons vu dans 4.1.1. que cette pratique était le vecteur essentiel de l'influence des entreprises aux Etats-Unis.

Comme aux Etats-Unis, **la Communauté européenne** reconnaît et légitime l'existence du lobbying. Ainsi, une communication intitulée « transparence dans la communauté » (JOCE, C 166, 1993) vise à favoriser le rapprochement du public et des institutions communautaires en particulier par la publication des documents d'intérêt public

---

<sup>2</sup> Cité précédemment

au Journal Officiel. Par ailleurs, la Commission a élaboré en 1997 à l'attention du Conseil et du Parlement une communication sur « la politique anti-corruption de l'Union » (corruption des fonctionnaires comme celle des lobbyistes). Plus directement, la Commission a défini un cadre au lobbying par l'importante communication du 2 décembre 1992 : « *un dialogue ouvert et structuré entre la communauté et les groupes d'intérêt* » (JOCE, C 63 5.3.93).

De la même manière, dans certains pays européens comme l'Allemagne ou le Danemark, le Parlement reconnaît les groupes d'intrêt.

*Quelques lois récentes en France préviennent simplement la corruption et le trafic d'influence*

**La France** n'est pas un pays de tradition lobbyiste. Jean-Jacques Rousseau dans son *Contrat Social*<sup>3</sup> condamne tout groupe intermédiaire, écrivant par exemple : « *il importe donc pour avoir bien l'énoncé de la volonté générale qu'il n'y ait pas de société partielle dans l'état et que chaque citoyen n'opine que d'après lui* ». Cette théorie est partagée par la plupart des philosophes des lumières et se nourrit de l'observation des guildes et des corporations oppressives de l'Ancien Régime. La loi Le Chapelier de 1791 interdisait l'activité des groupes de pression. Avec la loi sur la liberté syndicale de 1884, ces groupes se sont réorganisés sous forme de syndicats. Cependant, ces syndicats officiels agissent simplement comme représentants des intérêts collectifs des adhérents et ne constituent pas des lobbies. Apparaissent alors des organisations professionnelles (plus de 1500 en France) qui revendiquent pour un secteur particulier. Finalement, le statut du lobbying s'est récemment développé en France. Pourtant, aucun texte législatif ou réglementaire ne s'en préoccupe directement.

Il existe cependant d'autres sources qui encadrent de manière plus large l'activité d'influence des entreprises en France : le code pénal ainsi que les lois réglementant le financement de la vie politique. Les articles 432-11, 432-12 et 432-13 condamnent respectivement la corruption passive, la prise illégale d'intérêts et le trafic d'influence commis par des personnes exerçant une fonction publique. Les articles 433-1 et 433-2 portent de la même manière sur la corruption et le trafic d'influence commis par les particuliers. La financement de la vie politique est lui davantage réglementé qu'aux Etats-Unis. Les dépenses des partis politiques et des candidats aux élections n'étaient pas encadrées par un régime juridique précis de financement jusqu'en 1988. Cette lacune avait favorisé certaines dérives auxquelles le Parlement a entendu mettre un terme par une série de lois (*loi organique et loi ordinaire du 11 mars 1988 relatives au financement de la vie politique ; loi du 15 janvier 1990 relative à la limitation des dépenses électorales et à la clarification du financement des activités politiques ; loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques ; loi du 19 janvier 1995 relative au financement de la vie politique* entre autres). Parmi les différentes mesures instaurées par ces textes, les ressources des partis et des candidats sont entourées d'un certain nombre de garanties de transparence, de manière à éviter les financements occultes et les pressions des puissances financières. Dans cette optique, depuis 1995, les pouvoirs publics ont décidé de couper le cordon ombilical entre l'argent des entreprises et les caisses politiques, en interdisant définitivement aux personnes morales -quelles qu'elles soient- de prendre part au financement de la vie politique.

---

<sup>3</sup> ROUSSEAU J.J., *Du Contrat Social*, Livre II, Chapitre 3, p. 95, Bordas, Paris, 1985.

Comme en France, un certain nombre de pays européens (Belgique, Grèce, Espagne, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Finlande, Suède, Italie) ne disposent pas de règles spécifiques concernant le lobbying.

### **Les entreprises ont adopté en interne un certain nombre de mesures pour prévenir le risque éthique dans les opérations de lobbying**

Se conformer aux règles qu'elles soient écrites ou coutumières est contraignant pour le management de l'influence de l'entreprise. Il s'agit cependant d'une condition nécessaire mais non suffisante. Un management éthique comporte également un comportement actif au regard de la société. Dans le cadre des groupes de pression, le management peut, à la fois tenter de contribuer à de bonnes pratiques d'influence, mais également s'interroger sur les conséquences sociétales de l'intérêt qu'il défend.

#### *Contribuer à de bonnes pratiques d'influence*

##### **Encadré 1 : Des pratiques d'influence discutables : « Gros chèques et petits services : les outils de Microsoft font merveille<sup>4</sup> »**

Depuis les années 1990, la firme informatique de Bill Gates s'est lancée dans l'influence des décideurs publics. Selon l'organisation américaine Commoncause.org qui étudie les groupes de pression, l'éditeur a versé la somme de 2,3 milliards de dollars aux partis et aux candidats républicains et démocrates pour l'élection présidentielle de 2000 (à savoir le double de celle versée par AOL Time Warner, l'un de ses grands rivaux). Cette pratique est certes légale aux Etats-Unis nous l'avons vu. Il s'agit en fait non de soutenir un parti et ses idées mais de cibler une commission thématique et de contribuer au financement des campagnes de ses membres toutes tendances confondues... On peut tout de même s'interroger sur certains faits : en juin 2000, la semaine précédant la décision du juge sur le procès anti-trust, Microsoft aurait versé 286.500 dollars aux partis politiques... sans parler des différents petits services en nature rendus aux politiciens.

Une attitude éthique active est d'autant plus nécessaire que les règles officielles sont floues. Le cas de la France est donc révélateur à ce sujet. De fait, de nombreux lobbies français ont instauré des codes de bonne conduite.

Une association des responsables « affaires publiques » au sein des entreprises s'est constituée en 1987, l'Association pour les relations avec les pouvoirs publics (ARPP). Les membres de l'ARPP doivent signer une charte de déontologie dans laquelle il est spécifié par exemple : « *L'exercice de la démocratie représentative repose sur des principes constitutionnels. Les différents acteurs de la société civile y participent. Le dialogue préalable permet d'apprécier les effets d'une législation toujours plus complexe. Il doit être fondé sur une déontologie qui respecte les fonctions de chacun, et s'établir dans la plus grande transparence : c'est le gage de toute confiance* ». L'Association Française des Conseils en Lobbying (AFCL) créée en 1991 regroupe des cabinets consacrés uniquement à l'action politique. Elle a également produit une Charte relative à l'exercice de la profession de conseil en lobbying qui débute par la définition suivante : « *Le conseil en lobbying représente les intérêts et défend les droits des individus, entreprises, associations, groupements ou collectivités, à travers une information*

---

<sup>4</sup> La Tribune, 7 août 2003.

*rigoureuse, auprès d'organismes privés ou publics susceptibles de prendre des décisions affectant ces intérêts ou ces droits ».*

Le Picard, Adler et Bouvier (2000)<sup>5</sup> en viennent à souligner dans leur dernier ouvrage que « les années 70 et surtout les années 80 marquent le début d'une nouvelle ère pour les entreprises françaises. (...) Les lobbyistes, intermédiaires entre le monde économique et le monde institutionnel, qui entretiennent des relations complexes, voire conflictuelles, vont acquérir une forme de reconnaissance professionnelle. »

*S'interroger sur les **conséquences** de l'intérêt défendu*

**Encadré 2 : Quelques exemples<sup>6</sup> :  
quels sont les intérêts défendus qui sont « éthiques » ?**

Favoriser l'intérêt général :

La Fédération du Commerce et de la Distribution met en avant l'information du consommateur français qu'elle souhaite protéger contre l'harmonisation internationale des normes sanitaires en matière alimentaire.

L'Union Européenne des Radio diffuseurs assume également une action politique dont l'objectif officiel est la défense de l'auditeur ou du téléspectateur par la baisse du prix des droits de retransmission de la prochaine Coupe du monde de football mais également des intérêts de la profession.

Eventuellement promouvoir la santé économique d'un secteur important :

Le groupe Paris Europlace (représentant l'ensemble des professionnels de la finance en France) participe à une action de communication destinée à défendre les intérêts de la profession pour améliorer les performances internationales de la place financière française.

Sur un plan plus local, le G16, groupement collectif structuré, rassemble des entreprises de différents secteurs (de l'emballage pour Costes, en passant par les loisirs pour la chaîne thermale du soleil Cusenier ou encore l'agroalimentaire pour la confiserie du Tech) pour la défense de leurs intérêts dans tous les domaines intéressant les entreprises qui en sont membres.

Eviter des actions individuelles ou socialement néfastes :

Lorsque le groupe Canal plus engage de manière individuelle une action de lobbying visant un membre de l'exécutif national avec un objectif unique : limiter la durée de la publicité sur la chaîne concurrente France 3, il est difficile de justifier socialement une telle action. Elle ne favorisera que l'entreprise en question.

Plus grave, l'entreprise anglaise BOC souhaite être exonérée de la taxe sur les modifications climatiques comme l'ont été des entreprises d'autres secteurs grands utilisateurs d'électricité. Cette taxe vise à limiter une externalité négative de l'activité de BOC : la pollution. Un management éthique pourrait chercher à s'y soumettre.

De manière générale, un comportement éthique se doit de ne pas produire d'externalités négatives : favoriser l'intérêt général dans tout ou partie de l'action, éventuellement promouvoir la santé économique d'un secteur important, éviter les

<sup>5</sup> Le Picard O., Adler J. C., Bouvier N., *Lobbying , les règles du jeu*, Editions de l'organisation, Paris, 2000.

<sup>6</sup> Rival, *l'action politique des entreprises : pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire, comparaison France/Grande Bretagne*, Thèse de doctorat, Université Paris I, 18 décembre 2002.

comportements de « cavalier solitaire » (uniquement favorables à une entreprise ou à un petit groupe d'individus) voire socialement néfastes.

Pourtant il convient de se méfier d'un jugement moral rapide. Ainsi, la défense du consommateur par la Fédération du Commerce et de la Distribution ne peut-elle passer pour une simple action de communication ? Microsoft, cité précédemment et dont l'éthique de l'influence est discutable, s'implique dans de nombreuses « bonnes causes ». En 2001, l'éditeur aurait donné 36,6 millions de dollars en cash et 179 millions en logiciels... A contrario, par leurs actions de lobbying individualistes, Canal Plus et BOC défendent un certain nombre d'emplois menacés.

### **Conclusion : quelles solutions pour une meilleure éthique du lobbying ?**

Comment faire en sorte que pratique et principes convergent davantage en matière de lobbying ?

**Une meilleure formation** des managers responsables de l'influence est certainement l'une des réponses à cette question.

L'association Française des Conseils en Lobbying dresse une liste des formations existantes en France<sup>7</sup>. Concernant les formations universitaires destinées aux futurs cadres, un certain nombre de troisième cycles se sont développés récemment. On citera par exemple et de manière non exhaustive : les universités de Paris I Sorbonne, Paris II Panthéon-Assas, Paris X Nanterre, Paris XI Jean Monnet, Versailles, Strasbourg ; le Celsa, l'Institut catholique de Paris, la Faculté Léonard de Vinci, l'Institut supérieur du management public et politique. Pour les managers en place, quelques offres de formation continue existent : à l'Institut d'Etudes politiques de Paris, à l'Institut européen des affaires publiques et du lobbying de Bruxelles par exemple.

Un rapide survol de cette offre de formation suggère certaines lacunes : l'absence de formation incluse dans le premier ou le second cycle universitaire, la concentration en région parisienne, la faiblesse des possibilités en formation continue, le poids croissant d'organismes privés. Une initiative publique en la matière pourrait être salutaire.

Sur un sujet connexe, l'intelligence économique, le dernier Rapport remis au Premier Ministre français<sup>8</sup> suggère également par son cinquième et avant dernier chapitre de « *Former vraiment à l'intelligence économique* ». L'intelligence économique englobe les activités d'influence que peut mener une entreprise. En effet, « *l'intelligence économique se définit comme la maîtrise et la protection de l'information stratégique donnant la possibilité au chef d'entreprise d'optimiser sa décision* »<sup>9</sup>. Elle comprend la veille, la sécurisation puis l'action d'influence. Le député Bernard Carayon en charge de ce rapport préconise entre autres la mise en place d'enseignements de culture générale sur l'intelligence économique à l'Université, le renforcement des formations spécialisées en particulier dans les grandes écoles de commerce et d'ingénieur mais également la formation des futurs fonctionnaires par exemple à l'Ecole Nationale d'Administration. De fait, l'Etat est partie prenante dans ce jeu des groupes de pression. Au delà des lois et des règlements, il s'agit de favoriser **une meilleure coordination**

---

<sup>7</sup> Cette liste est disponible sur le site internet de l'association.

<sup>8</sup> Carayon Bernard, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier Ministre, juin 2003

<sup>9</sup> *Intelligence économique et lobbying*, Dossier spécial du Nouveau Courrier de la Chambre de Commerce et d'industrie de Paris, avril 2005

**entre les différents acteurs du lobbying.** Suite au rapport Carayon, cette coordination passe par exemple en France par la mise en place d'un « haut responsable à l'intelligence économique », Alain Juillet<sup>10</sup> en janvier 2004. Cette structure publique doit développer la culture de l'intelligence économique au sein des administrations et des entreprises.

L'Etat est le garant du respect des lois mais pas des initiatives du management des entreprises pour mettre en place de bonnes pratiques d'influence respectueuses de l'intérêt général. Il peut néanmoins servir de Pygmalion.

### **Bibliographie :**

- ATTARÇA M., *Quelles règles pour la pratique du lobbying des entreprises ?*, Cahier de recherche n° 2001-03 du GREFIGE, Université Nancy 2, 2001.
- AUTRET, F., *Les manipulateurs*, Denoel, 2003.
- CARAYON B., *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier Ministre, juin 2003.
- DELACROIX X., *Influencer la démocratie-démocratiser l'influence, enjeux et perspectives d'un lobbying démythifié*, éd AFCAP, 2004.
- FARNEL F.J., « Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention », *Humanisme et entreprise*, avril 1993, pp. 21-37.
- *Intelligence économique et lobbying*, Dossier spécial du Nouveau Courrier de la Chambre de Commerce et d'industrie de Paris, avril 2005.
- LE PICARD O., ADLER J.C. et BOUVIER N., *Lobbying, les règles du jeu*, Editions de l'Organisation, Paris, 2000.
- RIVAL M., *l'action politique des entreprises : pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire, comparaison France/Grande Bretagne*, Thèse de doctorat, Université Paris I, 18 décembre 2002.
- ROUSSEAU J.J., *Du Contrat Social*, Livre II, Chapitre 3, p. 95, Bordas, Paris, 1985.

---

<sup>10</sup> Ancien de la DGSE



## 2. TRADUCTION ANGLAISE

### **For an ethical lobbying ? How can a firm lobby without corrupt**

**By Madina RIVAL**

*A lot of firms are used to lobby for influence political decisions. Lobbying techniques are now in all good management books. Nevertheless, they are really difficult to apply with ethics : corruption is always suspected. There are several laws and regulations about lobbying in England and in the United States but not in France. That is why firms have to create their own rules for an ethical lobbying. For example, they can enforce moral codes or better evaluate the social consequences of their lobbying.*

### 3. NOTICE BIOBIBLIOGRAPHIQUE

Madina Rival est diplômée de Sciences Po. Paris, ancienne élève de l'Ecole normale supérieure, Agrégée en économie et gestion, Docteur en Sciences de gestion. Maîtresse de conférences en Sciences de gestion au Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris, elle est responsable d'enseignements en finance et en stratégie. Rattachée aux centres de recherche du GREG (Groupe de Recherche en Economie et Gestion) du CNAM et au GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations) de l'IAE de Paris 1, ses recherches portent d'une part sur la prise en compte par l'entreprise de son environnement (en particulier le phénomène de lobbying) et d'autre part sur les mesures de la performance de l'entreprise.

<p><b>Publications</b></p>	<p><b>Articles et communications</b></p> <p><u>Do corporate political strategies differ from one country to the other ?</u>, communication au Second Symposium on Corporate Political Strategies , juin 2002</p> <p><u>Lobbying et performance : une étude de l'action politique des entreprises françaises, 1995-2000</u>, communication aux XVIe journées des IAE, septembre 2002</p> <p><u>Lobbying et performance : une étude de l'action politique des entreprises françaises, 1995-2000</u>, Cahier de recherche du GREGOR (2002-04)</p> <p><u>La prise en compte de l'environnement politique par les entreprises françaises et anglaises</u>, communication à la XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), juin 2003</p> <p><u>Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics, le cas français</u>, communication à la journée de recherche de l'AIMS du 13 mai 2004 sur les stratégies collectives</p> <p><u>Do corporate political strategies differ from one country to the other ? The case of France and the UK</u>, communication retenue pour The 21st EGOS Colloquium 2005, du 30 juin au 2 juillet 2005, Berlin, Allemagne</p> <p><b>Ouvrages collectifs</b></p> <p>« La mesure de la performance des entreprises : incomplétude du temps et complémentarité des temps », contribution au recueil sur <u>le Temps en gestion</u> dirigé par l'ALCUP, à paraître</p>
<p><b>Travaux de recherche</b></p>	<p>La part du management dans la performance de l'entreprise, Mémoire de DEA, Institut d'Etudes Politiques de Paris, juin 1998</p> <p>L'action politique des entreprises françaises : pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire, comparaison France/Grande-Bretagne, Doctorat en Sciences de gestion à l'IAE de Paris (Université Paris I), mention très honorable avec les félicitations du jury, sous la direction du professeur José ALLOUCHE, 2002 ; Recherches honorées de la Bourse Louis FOREST de la Chancellerie des Universités de Paris</p>

